

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO HENRIQUE LENOTTI VIEIRA

**“PROPOSTA DE UM PLANO DE MARKETING  
PARA A POINT BRASIL”**

Florianópolis  
2008

PEDRO HENRIQUE LENOTTI VIEIRA

## **“PROPOSTA DE UM PLANO DE MARKETING PARA A POINT BRASIL”**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Área de concentração em plano de marketing.

**Orientador:**


**Prof. Dr. Sebastião Aílton da Rosa Cerqueira**

Florianópolis  
2008

PEDRO HENRIQUE LENOTTI VIEIRA

**“PROPOSTA DE UM PLANO DE MARKETING  
PARA A POINT BRASIL”**

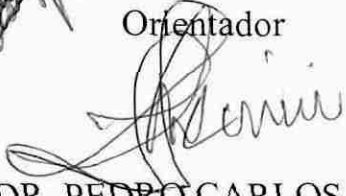
Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final na Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 27 de novembro de 2008.



PROF. DR. RUDIMAR ANZUNES DA ROCHA  
Coordenador de Estágios



PROF. DR. SEBASTIÃO AÍLTON DA ROSA CERQUEIRA.  
Orientador



PROF. DR. PEDRO CARLOS SCHENINI  
Membro da Banca

*"A percepção do desconhecido é a mais fascinante das experiências. O homem que não tem os olhos abertos para o misterioso passará pela vida sem ver nada". (Albert Einstein)*



## AGRADECIMENTOS

A minha avó Lygia Lenotti por tudo que ela me proporcionou até hoje e por tudo que ela representa na minha vida;

A minha mãe Ana Maria Lenotti que esteve sempre do meu lado em todos os momentos, bons ou ruins da minha vida, e que é a grande responsável pela pessoa que sou hoje;

Ao meu pai Gilson Vieira pelos livros, apoio, força e ajuda sempre que precisei;

A minha irmã Ana Laura Lenotti Vieira por me apoiar e dar força sempre;

Ao meu tio Ivan Lenotti e aos meus primos Caio e Danny por estarem sempre presentes em minha vida, me fazendo mais forte.

À minha namorada Marília Gabriela El Achkar que me deu toda a força e ajuda que eu precisava em um apoio imprescindível.

Ao Professor Dr. Sebastião Cerqueira, orientador desse trabalho que apesar de me conhecer há tão pouco tempo, confiou no meu potencial e me deu toda ajuda possível, estando sempre atento;

Aos amigos que me encorajaram principalmente os da república: Marlão, Peri, Giba, Ribeirão, Ortega, Leonel, Zílio e Santo; E aos de fora da república também que nessa fase da universidade sempre estiveram comigo: Balsa, Japoneis, Edson Bastos, Drão, Gesnan, Turisminho, Nex, Rod, Badwurth, Flaviera, Muzera, Marcelera, Tobigol, Dert, Pinesi, Germano, Ricardo, Ronan, Ematominha, Gordinho, Claytão;

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que eu vencesse mais esta etapa da minha vida.

VIEIRA, Pedro Henrique Lenotti. **Proposta de um Plano de Marketing para a Point Brasil**. 84 fls. Trabalho de conclusão de disciplina (estágio supervisionado – CAD 5236). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar os elementos necessários para a proposição de um plano de marketing para a Point Brasil com a finalidade de aumentar seu faturamento. A justificativa pelo estudo se deu principalmente pelo pesquisador perceber que a economia municipal de Florianópolis encaminha-se para um momento importante de aumento representativo da população com a chegada de turistas, e a organização em estudo não possui nenhum planejamento para enfrentar tal situação. No que se refere a metodologia o estudo caracterizou-se como descritivo, realizado por meio de um estudo de caso. O método utilizado foi o dedutivo, o qual parte da exposição da teoria criando fundamentação à pesquisa, para responder a problemas específicos. As técnicas de pesquisa utilizadas foram bibliográfica, entrevistas não estruturadas e análise documental. Já na parte de análise do caso, apresenta-se primeiramente o mesmo, e em seguida seguem os itens identificados como importantes para a consecução de um plano de marketing para a Point Brasil: avaliação da situação atual de marketing; pela análise dos fatores ambientais gerando assim uma análise SWOT; opções estratégicas de marketing; objetivos de marketing; formulação de estratégias e formas de implementação; avaliação e controle do plano de marketing.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características das escolas de pensamento estratégico.....	20
Quadro 2: 4 As.....	26
Quadro 3: A definição dos 4Ps.....	28
Quadro 4: Etapas do plano de marketing.....	34
Quadro 5: Oportunidades e ameaças.....	74
Quadro 6: Forças e fraquezas.....	75

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Preços em reais dos produtos vendidos pela empresa no ano de 2008.....	56
Tabela 2: Quantidade de produtos vendidos nos meses de ago, set e out.....	57
Tabela 3: Faturamento dos produtos e percentuais de participação do total.....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: PIB do Brasil referentes à 2006, 2007 e dois primeiros trimestres de 2008.....	63
Gráfico 2: PIB e subsetores.....	64

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Visão sistêmica dos 4As.....	27
Figura 2: O plano de ação de mercado de oito pontos.....	32

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVO .....	15
1.2 RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	16
1.3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	19
2.2 MARKETING .....	23
2.2.1 Conceitos de Marketing.....	23
2.2.2 Mix de Marketing .....	27
2.3 PLANO DE MARKETING.....	29
2.3.1 Modelo de Plano 1 .....	31
2.3.2 Modelo de Plano 2 .....	32
2.3.3 Modelo de Plano 3 .....	33
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>46</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	46
3.2 MÉTODO .....	46
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	49
<b>4 APRESENTAÇÃO DO CASO: POINT BRASIL .....</b>	<b>50</b>
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – FATORES IDENTIFICADOS COMO IMPORTANTES PARA PROPOSIÇÃO DO PLANO DE MARKETING... 53</b>	
5.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING.....	53
5.1.1 Avaliação da situação atual de marketing .....	53
5.1.2 Análise do ambiente externo .....	61
5.1.3 Ambiente Interno .....	71
5.2 OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING .....	75
5.3 OBJETIVOS DE MARKETING.....	76
5.4 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO. ....	76
5.5 AVALIAÇÃO E CONTROLE DO PLANO DE MARKETING.....	78
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>82</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Não há comparação que se possa fazer em relação ao momento que se vive. Profundas mudanças estão ocorrendo no mundo e com o limiar do século XXI identifica-se que tais mudanças afetam inclusive o comportamento dos indivíduos, alterando seus hábitos, costumes e valores. Tudo isso se dá em função do macro ambiente, que se apresenta cada vez mais dinâmico. Daí a necessidade de adaptação do homem e das organizações à crise econômica mundial, às novas formas de perceber o mercado e às relações que se estabelecem entre indivíduo e organização.

Surge então uma necessidade das organizações compreenderem melhor não só o seu ambiente interno, mas, também, o externo cuja influência e importância para as mesmas é igual ou até maior, trata-se da necessidade de uma visão estratégica do negócio. Tal visão foi retratada por Sun Tzu, em sua obra "A Arte da Guerra", quando diz "se você se conhece e ao inimigo não precisa temer o resultado de uma centena de combates", mesmo tendo sido escrita há mais de mil anos, esta frase é muito atual para grandes empresas, por se tratar do mais puro pensamento estrategista.

Nessa "guerra" que reúne tais combates, e metaforiza o mercado, entra em cena uma importante arma, que ajuda a entender alguns conceitos sobre estratégia, a tecnologia. Percebe-se que com esta a estratégia se torna dinâmica e pouco prescritiva, por variar de acordo com a situação e a empresa envolvida. Nota-se também que a tecnologia, em seus inúmeros formatos (sistemas, máquinas, internet, dentre outras), faz com que as

distâncias diminuam, os processos se tornem mais rápidos e assim a concorrência aumente.

Sendo assim, acompanhar as mudanças e suas respectivas repercussões no mercado tornou-se tarefa diária de todo empresário. Estar atento com o que acontece além de seus territórios virou palavra de ordem para todos aqueles que buscam a sobrevivência da própria empresa e o sucesso no mundo dos negócios.

Fazer a coisa certa já é visto como o mínimo necessário. A competitividade global padroniza processos até localmente, exigindo das empresas que elas façam "as coisas certas com mais rapidez, melhor qualidade, com mais frequência e com mais produtividade do que os concorrentes" (GERSTNER, 2002, p.246).

O diferencial competitivo é a palavra de ordem. Somente com este diferencial, as empresas terão certeza que obterão um destaque no mercado e assim trazer resultados positivos. Como ferramenta essencial para o desenvolvimento de idéias e soluções que trarão esta diferença para as organizações tem-se o marketing.

O marketing passou a ser algo indispensável nesta nova era. Todos os ramos de atividade comercial, social e ambiental, não importando o porte da organização, grande ou pequena, passaram a utilizar suas ferramentas.

A empresa fruto do estudo em questão é nova no mercado e ainda não possui nada com relação à área de marketing. Atuando especificamente em Florianópolis, cidade que recebe nos meses finais e iniciais do ano uma grande quantidade de turistas e vira foco de investimento, esse movimento parece fazer com que seja de extrema importância que as organizações locais se preparem para enfrentar, da melhor forma possível, a grande demanda que

deverá sustentar. Ressalta-se que, via de regra, este público que veraneia em Florianópolis tende a gastar mais, e o produto à venda é extremamente direcionado para a estação do verão.

Diante disto, supõe-se ser necessária a implementação de um plano de marketing para a Point Brasil. Assim sendo, o problema de pesquisa constitui-se em: Quais os elementos necessários para a proposição de um plano de marketing para a Point Brasil, para que esta aumente seu faturamento?

## 1.1 OBJETIVO

O objetivo de um trabalho científico segundo Acevedo e Nohara (2004) é a afirmação de onde se quer chegar com tal estudo, sendo o objetivo geral diretamente ligado ao problema de pesquisa e os objetivos específicos relacionados ao geral, neste caso estabeleceu-se o seguinte:

- a) Objetivo geral: Identificar os elementos necessários para a proposição de um plano de marketing para a Point Brasil com a finalidade de aumentar seu faturamento.
- b) Objetivos específicos:
  - 1) Avaliar a situação atual de marketing da Point Brasil;
  - 2) Caracterizar os ambientes organizacionais da Point Brasil;
  - 3) Conhecer as estratégias de marketing para a Point Brasil;

## 1.2 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A prática de se planejar e de antecipar as mudanças de mercado tornou-se artigo de primeira necessidade para qualquer empresa que deseje firmar-se no mercado. Segundo SEBRAE (2004) 470 mil novas empresas são abertas por ano no Brasil. No entanto, também segundo a mesma fonte, depois do segundo ano de existência 49,4% fecham suas portas, e passados 4 anos 59,9% daquele total de empresas, deixam de existir.

Com este trabalho acadêmico busca-se desenvolver um estudo, que não irá requisitar recurso financeiro elevado e que possibilitará que no futuro sejam minimizados os riscos do negócio estudado. Ainda em termos práticos este estudo será de grande valia para o autor, visto que, aplicar-se-ão na prática os conhecimentos aprendidos na universidade, conhecendo-se o mercado e atuando-se na área de futura formação. Deve-se colocar que o proprietário da organização é conhecido do pesquisador o que facilita a obtenção de informações e a garantia de que essas são confiáveis.

Importante ressaltar, também, que a organização é nova no mercado e se encaminha para um momento importante já que no verão a população de Florianópolis aumenta muito devido a chegada de turistas e o produto principal da mesma é direcionado para esta época do ano.

Em termos teóricos, o que se citou anteriormente está ligado à importância e viabilidade do estudo. Segundo Castro *apud* Mattar (1999) a justificativa de uma pesquisa pode ser dada a partir de três critérios: os dois já citados e quanto à originalidade.

A importância segundo Castro *apud* Mattar existe quando o tema da pesquisa está ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento específico da sociedade. Já a viabilidade, para os mesmos autores, está relacionada a se ter acesso ao que será pesquisado, que pode ser influenciado por custos altos, falta de informações imprescindíveis e etc.

Por fim a originalidade, que é o diferencial que esta pesquisa irá trazer no campo estudado, e especificamente, para a empresa em questão, no qual tal material é novidade e poderá assim ser usado por outras organizações do mesmo setor, ou para futuros estudos que envolvam tal área.

### 1.3 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

No primeiro capítulo tem-se a introdução na qual se contextualiza o tema, apresentam-se o problema, os objetivos geral e específicos bem como a justificativa do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, parte na qual se apresenta a base que será utilizada para análise do estudo de caso. É abordado especificamente os temas: estratégia, marketing, plano de marketing assim como as etapas que o compões.

No terceiro capítulo mostra-se a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento do estudo.

Então chega-se à apresentação do caso no capítulo quatro no qual se descreve a empresa em questão.

E no capítulo cinco encontra-se a análise e interpretação dos dados com os seguintes fatores sendo apresentados: diagnóstico da situação atual de marketing, opções estratégicas de marketing, objetivos de marketing, formulação de estratégias, formas de implementação destas e avaliação e controle de marketing.

Finalmente no capítulo seis tem-se as considerações finais, no qual se coloca a conclusão do trabalho realizado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

É de extrema importância a compreensão do conceito de estratégia para o seguimento deste trabalho. É a partir deste e relacionando-se com todos os outros itens apresentados que se desenvolverá a idéia central do trabalho. A origem do que se tem atualmente definido como estratégia foi identificado na arte militar. Era visto de forma mais ampla, pouco definida, como campanha militar para a aplicação de forças em grande escala contra um inimigo (ANSOFF, 1977).

Nesse contexto surgem segundo CARVALHO E LAURINDO (2007) dois pensamentos sobre estratégias pelas reflexões de dois estudiosos: um com Von Clausewitz que acreditava que estas seriam descritivas e outro com Jomini o qual pensava serem estas prescritivas. Os autores colocam que o primeiro estudioso acreditava que não existiria uma fórmula para se acertar a estratégia de uma batalha, porém poderia e deveria ser usadas experiências anteriores para análise do que poderia acontecer. Já o segundo estudioso é apresentado pelos mesmos autores como aquele que acreditava existir uma "receita" para o sucesso.

Dentro dessas duas idéias apresentadas surgem então as escolas de pensamento sobre formulação de estratégia. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel apud Carvalho e Laurindo (2007) existem três de caráter analítico e prescritivas e sete de caráter descritivas sendo elas demonstradas no quadro 01.

**Quadro 01** – Características das Escolas de Pensamento estratégico adaptada de Mintzberg e Lampel, apud Carvalho e Laurindo (2007)

<b>Escola de Pensamento</b>	<b>Visão do Processo de Formulação da Estratégia</b>	<b>Exemplo de Autores</b>	<b>Mensagem Pretendida</b>	<b>Mensagem Realizada</b>
<b>Prescritivas</b>				
Design	Processo de concepção	Selznick; Newman; Andrews	Ajuste	Pense
Planejamento	Processo Formal	Ansoff	Formalize	Programa
Posicionamento	Processo Analítico	Porter; Schendel; Hatten	Analise	Calcule
<b>Descritivas</b>				
Empreendedorismo	Processo Visionário	Schumpeter; Cole	Visione/Vislumbre	Centralize
Cognitivo	Processo mental	Simon; March	Crie	Preocupe-se
Aprendizado	Processo Emergente	Lindblom; Cyert & March; Weick; Quinn; Prahalad & Hamel	Aprenda	Jogue
Poder	Processo de negociação	Alisson (micro); Pfeffer & Salancik; Astley	Promova	Entesoure
Cultural	Processo social	Rhenman & Normann	Combine	Perpetue
Ambiental	Processo	Hannan &	Reaja	Capit



	Reativo	Freeman; Pugh et al.		ule
Configuração	Processo de Transformação	Chandler; Mintzberg; Miller; Miles; Snow	Integre, transforme	Acumule

Fonte: CARVALHO E LAURINDO (2007)

Descorrendo sobre as escolas apresentadas pelos autores na tabela acima as idéias principais de cada uma conforme os mesmos são:

- a) Design: pensa na estratégia apenas como o balanceamento dos pontos fortes e fracos internamente à organização e ameaças e oportunidades externas a mesma.
- b) Planejamento: Olha para o futuro e a partir de uma análise deste traça a melhor estratégia.
- c) Posicionamento: Através da análise da situação do mercado e da indústria busca-se um posicionamento no mesmo que caracterize a organização.
- d) Empreendedorismo: Se direciona para o idealizador ou CEO (chief executive officer). Embasa sua estratégia na visão desse líder o qual é responsável pela criação e implementação de suas idéias.
- e) Cognitivo: É fundamentada na idéia de compreensão da mente das pessoas, e como estas enxergam a realidade sendo assim bastante subjetiva.
- f) Aprendizado: Como apresentado na tabela se trata de um processo emergente, no qual o estrategista pode se encontrar em qualquer parte da organização e estes devem além de criar sua estratégia, implementá-la.

- g) Poder: Tem duas visões: micro e macro. Na visão micro vê-se o poder disputado dentro da empresa na qual a política através do poder de persuasão, barganha e negociação faz com que se consiga os objetivos desejados. E na macro a qual envolve o poder da empresa diante ao mercado, ou seja, seus concorrentes, fornecedores e etc.
- h) Cultural: Vista como um processo social busca através da cultura tratar dos interesses comuns da sociedade além de ter o dever de integrá-la.
- i) Ambiental: Busca-se compreender até aonde a organização pode chegar, ou seja, identifica-se seus limites, se atentando também para a demanda prevista diante ao mercado que está inserida.
- j) Configuração: Envolve dois aspectos, um descritivo que coloca a empresa com configurações diferentes dependendo da situação e outro mais prescritivo no qual as mudanças são transformações dramáticas de um momento para o outro.

Tendo visto as escolas de pensamento de formulação de estratégia, suas idéias centrais e a origem das mesmas passa-se então aos conceitos de estratégia.

A estratégia segundo Campbell e Alexander (1997) é o que leva ao alcance dos objetivos desejados, portanto caso não se consiga estabelecê-la a consecução dos mesmos será prejudicada e assim serão descartados. Segundo os mesmos autores uma estratégia só é viável se houver ações táticas que permitam sua implementação.

No mesmo sentido Stoner e Freeman (1999) complementam que o conhecimento dos objetivos e da estratégia existentes dentro de uma organização proporciona uma estrutura para definir que aspectos do

meio ambiente terão influência na capacidade da organização de alcançar suas metas, e assim pode-se criar padrões de respostas para os mesmos.

Sendo as principais características do executivo estrategista são: a atitude interativa perante as questões estratégicas da empresa, a administração das turbulências ambientais, a atuação inovadora, o adequado processo de tomada de decisões e de estabelecimentos de prioridades, a capacidade administrativa para consolidar o negócio ao longo do tempo, bem como o adequado processo de controle gerencial e de autocontrole. (OLIVEIRA, 2001).

## 2.2 MARKETING

### 2.2.1 Conceitos de Marketing

O marketing, como área de uma organização, vem ganhando o mesmo espaço que as outras, como a de Pesquisa e Desenvolvimento ou a área Financeira, isto porque ele tornou-se inerente e essencial para a sobrevivência. Mas o que é esse marketing de que todos tanto falam?

O conceito de marketing, definido pela American Marketing Association (Associação Americana de Marketing), é "o processo de planejar e executar a concepção de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam

metas individuais e organizacionais" (Churchil e Peter, 2000, p.4).

Para Kotler (2000, p.30),

Marketing é o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Kotabe e Kelsen (2000, p.30), em uma versão adaptada da American Marketing Association, apresentam que,

Marketing é essencialmente uma atividade corporativa criativa, que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação do preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços em uma troca que não apenas satisfaz as necessidades atuais dos consumidores, mas também antecipa e cria suas necessidades futuras com determinado lucro.

Segundo Czinkota [et al] (2001, p. 30) o conceito de marketing é baseado em três princípios fundamentais: a empresa existe com o intuito de identificar e satisfazer as necessidades de seus clientes; essa satisfação das necessidades se dará a partir da vontade de toda a organização de supri-las; a empresa deve estabelecer objetivos de curto e longo prazo e procurar sempre cumpri-los. O autor coloca também que conceito de marketing não deve apenas se direcionar aos clientes, à produção e às vendas pois devemos lembrar que todos esses estão englobados pelo mercado, o qual sempre orientará o mesmo.

Conforme Giuliani (2003) o conceito de marketing é muitas vezes confundido com comunicação ou propaganda e com vendas e pesquisa de mercado, porém ele apresenta que essas são situações que o envolvem e não o mesmo em si. Segundo o autor o marketing está presente sempre que uma "unidade social" (indivíduo ou empresa) tenta trocar algo de valor com outra "unidade social", procurando a facilitação das necessidades e desejos humanos. Apresenta também que suas responsabilidades não se atêm apenas à essa troca, sendo vista como algo pontual, é importante lembrar que o marketing necessita de ação contínua sobre o mercado pois este está sempre mudando.

Para Churchil e Peter (2000, p.19) a administração de marketing tem basicamente duas tarefas:

- a) desenvolver planos e estratégias de marketing;
- b) executar atividades de marketing para implementá-los e controlá-los.

A administração de marketing, então, deve trabalhar de forma a levar o produto certo, com o preço certo, da forma correta e ao lugar certo. Este é o desafio atual das empresas neste grande e novo mercado altamente competitivo e o marketing é ferramenta essencial para a obtenção de bons resultados.

A intenção de atender e entender o mercado é a definição, colocada por Richers (2000, p.05), de marketing. Para o autor uma nova visão de marketing surge, na qual este é visto de forma sistêmica e os processos são dirigidos por equipes de trabalho que internamente os participantes podem exercer funções diferentes, sempre focados em atender o desejo específico de um cliente da empresa. Para isso o autor sugere um sistema denominado de Sistema de 4As, que "procura atender essa necessidade de

entrosamento entre as áreas, ao conhecer o marketing como um conjunto de tarefas operacionais de maneira seqüencial e a custos controláveis” (RICHERS, 2000 p.152-153).

Os 4As são definidos por Richers (2000) da seguinte forma no quadro 02:

**Quadro 02: 4As**

Análise	Visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou pretende operar no futuro;
Adaptação	Visa ajustar a oferta da empresa – as suas linhas de produto e/ ou serviços – as forças externas detectadas pela análise;
Ativação	É o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com frequência desejadas;
Avaliação	Propõe-se a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

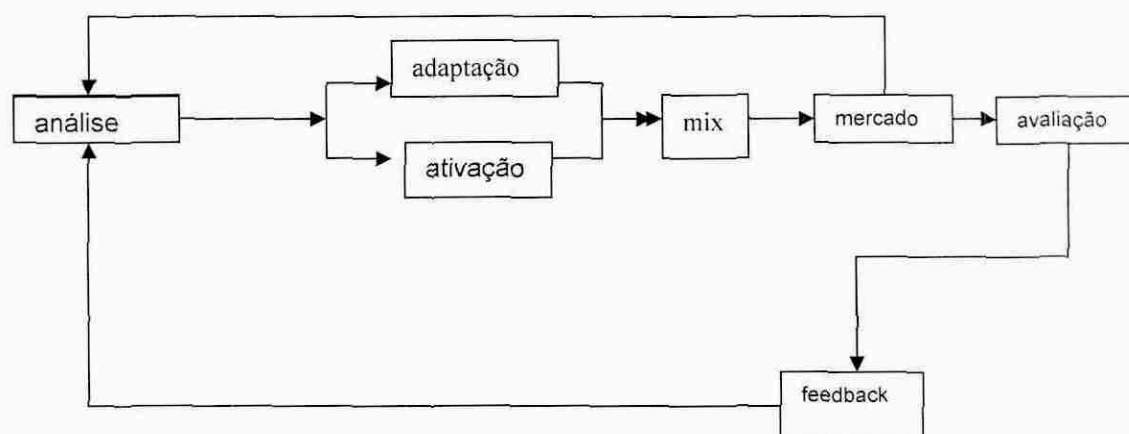
Fonte: RICHERS (2000)

Como colocado anteriormente, a idéia principal exposta por este sistema é unir o marketing em suas várias funções, mostrando assim que este representa um fluxo contínuo e sistêmico, quando tem seus elementos entrosados levando a uma maior eficácia.

Apresenta-se então na figura 01 este fluxo sistêmico, no qual segundo Richers (2000) o processo parte da análise, que identifica informações no mercado transformando-as em adaptação e ativação, que formam o

marketing mix ou mix de marketing, que se volta para o mercado com o intuito de cumprir os objetivos. E então a partir do feedback se faz a avaliação a qual apresentará os resultados e sempre visando a melhoria ou seja aumentando a eficácia.

**Figura 01** – Visão sistêmica dos 4As adaptada de Richers (2000)



Fonte: Richers (2000)

### 2.2.2 Mix de Marketing

O mix (ou composto) de marketing é o conjunto das ferramentas que as empresas dispõem para utilizar de forma a alcançar seus objetivos. Os autores classificam de várias maneiras, a mais famosa é a denominada “quatro P’s”, criada por McCarthy, que são praça, preço, produto e promoção.

O Quadro 03 mostra uma definição de cada um dos “P’s” por Churchill e Peter (2000) e ao lado as variáveis específicas de cada um deles.

**Quadro 03:** A definição dos quatro P's

<b>Quatro "P's"</b>	<b>Definição</b>	<b>Variáveis específicas</b>
<b>Produto</b>	é aquilo que os profissionais de marketing oferecem ao cliente	Variedade de produtos, Qualidade, Design, Características, Nome de marca, Embalagem, Tamanhos, Serviços, Garantias e Devoluções
<b>Preço</b>	é a quantidade de dinheiro ou outros recursos que os profissionais de marketing pedem por aquilo que oferecem	Preço de lista, Descontos, Concessões, Prazo de pagamento e Condições de financiamento
<b>Praça</b>	pontos de distribuição ou canais de distribuição, refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas	Canais, Cobertura, Variedades, Locais, Estoque e Transporte
<b>Promoção</b>	ou comunicação, refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços	Promoção de vendas, Publicidade, Força de vendas, Relações públicas e Marketing Direto

Fonte: Churchil e Peter (2000)

A definição dessas ferramentas ajuda o administrador de marketing a tomar decisões, pois ele pode assim delimitar ações diferentes para as distintas ferramentas.



## 2.3 PLANO DE MARKETING

A criação de estratégias de marketing por parte dos profissionais de marketing não é definida ao acaso. São necessárias muitas pesquisas e análises para tomar as decisões de marketing. Para isso, é criado um plano de marketing. Para Kotler (2000), "O plano de marketing é um dos produtos mais importantes dos processo de marketing."

Churchil e Peter (2000, p.19) dizem que os planos de marketing:

São documentos criados por organizações para registrar os resultados e conclusões das análises ambientais e detalhar estratégias de marketing e os resultados pretendidos por elas. A parte de estratégia de marketing dos planos inclui formulações de objetivos de marketing, análises de clientes e mercados e compostos de marketing sugeridos para atingir os objetivos.

O plano de marketing deve também incluir "orçamentos, previsões de vendas e lucros e qualquer outro objetivo que possa ser usado para avaliar o sucesso ou fracasso" (Churchil e Peter, 2000).

Las Casas (1999) explica que o plano de marketing não deve ser confundido com o plano estratégico. O plano de marketing, na verdade, é um dos componentes do plano estratégico da empresa, que conta ainda com os planos táticos (como produção e financeiro), devendo trabalhar em sintonia com todos eles.

Las Casas (1999, p.19) complementa dizendo que:

O plano de marketing, por sua vez, é composto de vários subplanos. As atividades de propaganda, venda pessoal e promoção de vendas também têm planos respectivos para alcançar os objetivos de marketing.

Cobra (1999, p. 93) destaca os seguintes benefícios do plano de marketing:

- Estimula a otimização dos recursos da empresa;
- Estabelece responsabilidades e planeja tarefas;
- Coordena e unifica esforços;
- Facilita o controle e a avaliação de resultados e todas as atividades;
- Cria consciência de que existem obstáculos a serem superados;
- Identifica oportunidades de mercado, constituindo-se numa fonte de informação e num parâmetro de desempenho de marketing e
- Facilita o avanço progressivo em direção às metas da empresa.

Cobra (1990) divide o desenvolvimento do plano de marketing em dez tarefas. A primeira delas é "Estabeleça missão, escopo e metas da empresa". O plano de marketing deverá também preocupar-se com a "análise da situação", estabelecimento de objetivos (financeiros e de marketing), geração de estratégias e ações (incluindo completa descrição de atuação, com gastos, tempo necessário, recursos utilizados), implementação do plano e controle e demonstrativo de resultados.

A análise da situação deve envolver estudos sobre a situação do mercado-alvo (consumidores), do produto, dos concorrentes, dos canais de distribuição e das tendências macroambientais gerais (demográficas, econômicas, tecnológicas, político-legais, socioculturais). O estudo da empresa deve envolver a análise das oportunidades e ameaças com que se depara no ambiente externo e quais são as suas forças e fraquezas.

### 2.3.1 Modelo de Plano 1

Las Casas (1999) sumariza um plano de marketing básico, contendo os seguintes itens:

- Sumário;
- Introdução;
- Síntese;
- Análise da situação: suposições;
  - Vendas (histórico e orçamento);
  - Revisão de mercados estratégicos;
  - Revisão das áreas-chaves de vendas;
- Objetivos de marketing;
- Estratégias de marketing;
- Prazos, custos, responsabilidades;
- Promoção de vendas;
- Orçamentos;
- Demonstrativo de resultados e
- Controles Processo de atualização.

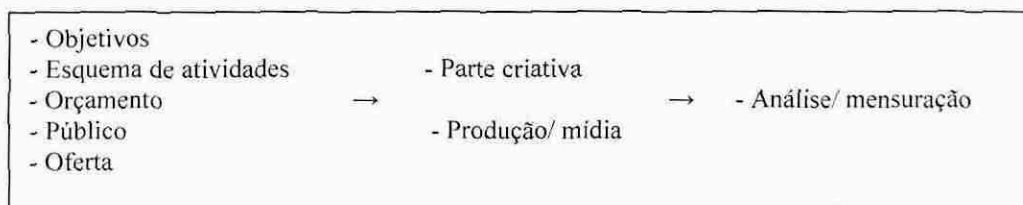
No caso de uma micro ou pequena empresa, Las Casas (1999, p.41) sugere outra estrutura, mais simplificada, visto que esta apresentada pode tornar-se inviável, contendo os seguintes tópicos:

1. Dados externos: determinação de situação favorável e desfavorável;
2. Dados internos e externos da empresa e concorrência: pontos fortes e fracos;
3. Determinação de pressuposições – o que poderá acontecer;
4. Objetivos e metas;
5. Estratégias de marketing e orçamento;
6. Projeção de lucros e perdas e
7. Controle.

### 2.3.2 Modelo de Plano 2

Em uma outra forma de colocar o plano de marketing, Jutkins (1995) apresenta o seu Plano de Ação de Mercado de oito pontos na figura 02.

**Figura 2** – O plano de Ação de Mercado de Oito Pontos



Fonte: Jutkins (1995).

Cada etapa desse plano tem as seguintes características segundo o Jutkins (1995).

- a) **Objetivos:** Deve-se estabelecer uma missão, meta, foco e direção. O autor apresenta que é necessário começar o plano com um sumário do ramo de negócios no qual a empresa está inserida e o que está planejando realizar no próximo ano, exercício ou na própria campanha que está pauta. O autor mostra que o objetivo necessita ser preciso e deve conter números considerados reais, ou seja, alcançáveis. Os objetivos também devem ser adaptáveis a todas atividades da organização para que traga resultados.
- b) **Esquema de atividades:** nesta etapa é necessário se fazer um cronograma de execução do programa ou campanha de marketing, assim estipulando tempo para que as metas sejam alcançadas. Também é importante identificar em qual época é o melhor momento para atingir seus melhores clientes e clientes principais.

- c) Orçamento: Serve para calcular o que será necessário, com relação à recursos, para atingir os objetivos traçados nos tempos estipulados.
- d) Público: É necessário que se tenha de forma bem clara o público o qual se quer atingir.
- e) Oferta: Tem-se tal etapa com o intuito de fazer com que o público selecionado anteriormente preste atenção no produto ou serviço apresentado pela empresa, e entendam o quão vantajoso seria adquirir tal benefício.
- f) Criatividade: É o que está sendo feito para que seja implantada a estratégia definida. O autor mostra que é impossível se chegar nessa etapa sem passar antes pelas anteriores, pois não se começa o processo criativo antes se ter o destino e o propósito do programa.
- g) Produção/ Mídia: É o momento no qual se realiza o que se programou. Com relação a projeto, espaço, impressão e remessa da mídia.
- h) Análise/ Mensuração: Como colocado pelo nome é quando a atenção volta-se para os resultados do que se foi feito, ou seja, o sucesso alcançado pelo projeto.

### 2.3.3 Modelo de Plano 3

Outra forma de um plano de marketing, encontrada por este pesquisador, segue a mesma linha de raciocínio das anteriores com apenas algumas diferenças e é apresentada da seguinte forma no quadro 04 com base em: Richers (2000); Ferrel e Hartline (2005); Jones (2003); e Kotler (2000).

**Quadro 04:** Etapas do Plano de Marketing.

Sumário Executivo	É uma sinopse do plano de marketing geral, com linhas que transmitam o ponto principal da estratégia de marketing e sua execução.
Diagnóstico da Situação Atual de Marketing	Apresenta uma avaliação da situação da empresa com relação ao marketing, a análise dos ambientes interno e externo, chegando-se assim à análise SWOT.
Opções Estratégicas de Marketing	Mostra a estratégia que a organização utilizará para atuar no mercado, o segmento que deseja-se atingir e seu mercado alvo.
Formulação dos Objetivos	Exposição em uma frase de cada estratégia principal e de seus resultados esperados.
Formulação de Estratégias	Aponta como alcançar os objetivos e mercado-alvo, com base no composto de marketing (4Ps).
Formas de Implementação	Descreve-se como as estratégias de marketing serão executadas.
Avaliação e Controle do Plano de Marketing.	Todas ações estipuladas, as quais geram receita e/ou despesas, devem ser comparadas e estimadas para que se tenha idéia dos investimentos necessários e dos possíveis retornos que trarão, assim podendo-se detalhar como controlar os resultados.

Explicando melhor cada etapa acima constante na tabela tem-se o seguinte:

### 2.3.3.1 Sumario Executivo

É apresentado nesse capítulo o resumo de todo o trabalho. Segundo Ferrel e Hartline (2005, p.38) “o propósito do sumário executivo é oferecer uma visão geral do plano de modo que o leitor possa identificar rapidamente questões e temas fundamentais relacionados ao seu papel na implementação da estratégia de marketing”. Complementa-se este pensamento com Jones (2003) quando coloca que os sumários devem ser suficientemente

completos para serem compreendidos sem a necessidade de explicações extras, respondendo às seguintes perguntas: o que será feito, por que e com quais resultados. Outro ponto importante sobre o sumário executivo é que este deve ser a última fase a ser elaborada no plano de marketing, servindo para recapitular, e assim revisar os principais destaques do plano (Richers 2000).

#### 2.3.3.2 Diagnóstico da Situação Atual de Marketing

Esta etapa apresenta a avaliação da situação atual de marketing, a análise dos ambientes interno e externo da organização, ou seja todas informações pertinentes e necessárias para o desenvolvimento do plano, assim como a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Esta é a seção do plano que traz questões chave sobre o mercado, representando uma análise resumida sobre o mesmo (Psillakis 2003). Complementando, Nickels e Wood (1999, p. 23) mostram que “uma análise de situação é um resumo do estado atual da organização e uma avaliação dos fatores internos e externos que podem influenciar seu futuro”.

a) Avaliação da Situação atual de Marketing: Segundo Kotler (2000, p.111) “essa seção apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes distribuição e macroambiente”. Como apresentado no item 2.3 no processo sistêmico de Richers (2000), é importante a informação desses dados passados e a interpretação de seus resultados para que, com atualizações disponíveis, haja um constante ajuste nos processos de marketing.



## b) Análise do Ambiente Organizacional:

→ Ambiente externo: Esta análise representa a etapa mais ampla da descrição geral da situação, ela inclui a análise de todos os fatores externos à organização que possam exercer *consideráveis pressões diretas e indiretas* sobre as atividades de marketing.

É dividido por Kotler (1998) em dois tipos de fatores, que são: fatores macroambientais que são geográfico (tamanho do município, região, clima, distribuição populacional), ambiente demográfico (sexo, tamanho e ciclo de vida da família, idade, renda, ocupação, moradia, educação, localização, composição étnica, taxas de crescimento), ambiente sociocultural (classe social, estilo de vida, personalidade, condições do usuário e atitudes relativas ao produto: taxa de uso, grau de lealdade, ocasiões e benefícios), ambiente econômico (distribuição de renda, poupança, empréstimos, disponibilidade de créditos), ambiente natural (escassez de matérias primas, custos da energia, níveis de poluição, mudança do papel dos governos em relação à proteção ambiental), ambiente tecnológico (mudanças e investimentos), ambiente político e legal (legislação e grupos de interesse ou de pressão); e fatores microambientais os quais são os consumidores, os concorrentes e os fornecedores.

A análise destes fatores acima apresentados leva a identificação das ameaças e oportunidades inerentes à organização (Richers 2000). As oportunidades são classificadas por Ferrel e Hartline (2005) como as situações presentes no ambiente que podem se tornar benéficas caso a organização as acate. Já as ameaças são segundo Kotler (2000) é um desafio colocado por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável, que caso não identificadas e rapidamente combatidas, por ações defensivas de



marketing, levariam à diminuição das vendas e assim dos lucros.

→ Ambiente Interno: Depois da análise do ambiente externo, relaciona-se o mesmo ao interno para verificar se a organização tem capacidade de atingir as oportunidades identificadas e se defender das ameaças encontradas.

O ambiente interno como o próprio nome coloca tem relação aos fatores que influenciam dentro da organização. Segundo McCarthy e Perreault (1997, p.45) o ambiente interno é composto por variáveis que podem ser controladas como produto (variedade, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções), preço (listas, descontos, prazo de pagamento, condições de crédito), praça (canais, cobertura, sortimento, localizações, estoques, transporte), promoção (promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas de marketing, marketing direto), propriedades (matérias-primas, equipamentos, experiência, maquinaria, patentes, fábricas e filiais), pessoal da empresa, produção (o ato de produzir o bem), administração (a estrutura burocrática da companhia) e finanças (controle de entradas e saídas de capital, balancetes).

A análise destas variáveis fará com que haja a identificação dos pontos fortes e fracos da organização como afirma Araújo (2006).

Nickels e Wood (1999, p.23) acrescentam que “um ponto forte é uma capacidade da organização que lhe permite atender as necessidades dos clientes de forma mais eficaz que os concorrentes”. E segundo Ferrel e Hartline (2005, p.90) “uma força é de fato significativa somente quando serve para satisfazer uma necessidade do consumidor”.

Já os pontos fracos são os problemas da organização que quando identificados podem ser minimizados ou até mesmo eliminados. Nickels e Wood (1999, p.23) afirmam que "um ponto fraco é um fator interno que impede a empresa de ultrapassar os concorrentes em satisfação dos clientes".

→ Análise Swot: O termo análise SWOT, origina-se na língua inglesa e refere-se as forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats). A correta análise desses pontos serve de base para a elaboração de um plano de marketing de sucesso.

Segundo Richers (2000, p.43) "o jogo das forças e fraquezas consiste num confronto de qualidades e limitações de uma empresa em relação às outras do seu setor". Ajudando assim a organização, segundo Ferrel e Hartline (2005), a se direcionar e a criar estratégias de marketing que façam com que os objetivos traçados sejam atingidos. Neste sentido Kotler (2001, p.209) acrescenta:

*Cada empresa deve decidir quais forças precisam ser intensificadas ainda mais e quais fraquezas têm que ser corrigidas, com base nas oportunidades e ameaças que se delineiam.*

É importante ressaltar que as informações utilizadas para a construção da análise SWOT devem ser o mais precisas e detalhadas possíveis. Ferrel e Hartline (2005) apresentam que tal ferramenta pode ser mal utilizada caso não se conduza a pesquisa apropriada para identificar variáveis fundamentais que realmente afetarão o desempenho da empresa.

### 2.3.3.3 Opções estratégicas de Marketing

Levando-se em consideração as análises da situação atual de marketing e dos ambientes, pode-se então definir a forma estratégica pela qual a empresa atuará no mercado para atingir seus objetivos de médio e longo prazo.

Existem duas formas de agir estrategicamente no campo do marketing: pela difusão e pela segmentação. A primeira tem o mercado como uma oportunidade genérica montando a partir disso seu composto mercadológico. A diferenciação é o fator predominante nesta visão, que busca atingir o mercado por meio de características dos produtos que se distinguem favoravelmente dos outros. Esta prática tem como principal enfoque a comunicação com o mercado, que é dado pela comunicação em massa.

Para Porter *apud* Kotler (2000) a estratégia de diferenciação nas organizações se concentram em chegar a um desempenho superior com relação à benefícios para o cliente, os quais foram constatados importantes pelos mesmos. A empresa deve procurar ser líder na área que levará a diferenciação pretendida, ou seja deve escolher entre ser líder em assistência técnica, em qualidade, no estilo, na tecnologia ou em algum outro fator o qual leve a consecução dos objetivos.

Por outro lado a estratégia de segmentação ainda segundo Richers (2000) leva em consideração que o mercado é formado por partes diferentes, e que assim apenas vale a pena atingir as partes que apresentam uma demanda efetiva e intensa para os seus produtos. Richers (2000) ainda coloca que existem múltiplas formas de segmentar o mercado – geográfica, demográfica, social, psicográfica, estilos de vida, e por benefícios – as quais

podem ser usadas como critérios únicos ou combinados. O tipo de produto da organização e a cobertura geográfica que ela abrange levam a escolha dos critérios.

Para Porter (*apud* Kotler, 2000) existe ainda um terceiro tipo de estratégia citado como de liderança total de custos. Neste tipo de estratégia o enfoque é nos custos, os quais devem ser os mais baixos possíveis, podendo assim fazer com que o preço dos produtos sejam menores que o dos concorrentes, chegando a uma maior participação no mercado.

As organizações adotam um destes tipos de estratégias com a finalidade de atingir um mercado específico (KOTLER, 2000), que para Limeira (2003, p. 03) é:

Aquele para o qual a empresa irá direcionar seus investimentos e focar sua estratégia de marketing. Ele é selecionado com base na análise de atratividade e competitividade.

Sendo a primeira a análise da medição da demanda potencial e dos resultados de receitas e lucros a serem alcançados pela empresa e a segunda a análise referente a avaliação das vantagens competitivas do produto que a empresa deseja vender.

#### 2.3.3.4 Formulação dos Objetivos

Depois que se tem o diagnóstico da situação atual de marketing, é necessário então que se decida como reagir ou adequar-se ao que se foi constatado, formulando assim os objetivos que direcionarão a empresa.

A forma como a empresa reagirá ao mercado é a seção do plano de marketing denominada como objetivos

segundo Jones (2003). Que para Kotler (2000) é a etapa de formulação de metas. Para Cobra (1992, p. 101) "objetivos proporcionam então alvos para o direcionamento das estratégias de marketing". Necessita ser orientado para resultados, mensuráveis, atingíveis, claros, flexíveis, integrados e desafiadores. Devem também estar organizados hierarquicamente, do mais para o menos importante, e serem consistentes (KOTLER, 2000).

Ferrel e Hartline (2005) apresentam características específicas dos objetivos de marketing.

- a) Factibilidade: objetivos realistas, levantados a partir da observação dos ambientes interno e externo e da análise SWOT.
- b) Continuidade: Fazem com que as pessoas tenham desempenhos em níveis mais elevados do que teriam em outras situações. Apresentam-se de duas formas, podendo ser contínuos ou descontínuos. O primeiro sugere que se seguirão os mesmo já estabelecidos em planejamentos anteriores, assim diminuindo o nível de criatividade possível. Enquanto o segundo aumenta o nível de criatividade já que cria um desafio de se atingir novos objetivos.
- c) Tempo de execução: é importante que todos objetivos tenham um tempo de execução pré-estabelecido, no qual haja razoáveis níveis de esforço.
- d) Atribuição de responsabilidade: Os objetivos devem estar sob a responsabilidade de alguém ou de algum setor, assim tirando a possibilidade de ocorrência de problemas com relação a roubo de mérito ou isenção da mesma.

Deve-se lembrar, porém, que o desenvolvimento do plano de marketing é um processo recursivo, ou seja, os

objetivos podem e devem ser mudados caso haja a necessidade (JONES, 2003).

#### 2.3.3.5 Formulação de Estratégias

Depois que se tem os objetivos definidos é necessário encontrar os "caminhos" para alcançá-los. Richers (2000, p.63) coloca como:

A parte central do relatório e refere-se às inovações sugeridas, como mudanças estruturais ou lançamentos de novos produtos/serviços e sua evolução de crescimento e participação de mercado.

Jones (2003) complementa mostrando que as estratégias são os meios como o departamento de marketing atingirá os objetivos do plano.

Ao se saber a opção estratégica desejada pela organização, elabora-se então suas estratégias baseadas no mix de marketing da mesma. Referente ao assunto Richers (2000) afirma que um mix de marketing construído a partir do conhecimento de quem são os consumidores-alvo e assim podendo ser ajustados aos desejos dos mesmos, tem chance de ser mais bem sucedido do que um o qual se baseia apenas a algum objetivo da empresa como redução de custos ou qualquer outro.

Segundo Kotler (2001) os 4Ps devem ser vistos como uma "caixa de ferramentas" para elaboração das estratégias de marketing. Esta elaboração é auxiliada pelas variáveis de marketing, e as decisões referentes a elas, relacionadas com cada P, já apresentados no item 2.2.2.

Ainda com relação ao plano de marketing e às estratégias, Jones (2003) coloca que as que farão parte da estrutura do plano final serão aquelas que derem ênfase aos benefícios do produto, serem estabelecidas para ganhar da concorrência, focarem as necessidades do público alvo e



gerarem lucro para a organização, aceitando-se para isso custos e esforços razoáveis necessários.

Ainda segundo Jones (2003) é necessário que as estratégias tenham fundamento, ou seja, estas devem possuir embasamento em pesquisas e análises, tornando-se assim justificáveis.

#### 2.3.3.6 Formas de Implementação

Depois da fase na qual a organização planeja os seus passos e seleciona as melhores estratégias e alternativas, entra-se nesta etapa na qual será colocada em prática toda elaboração.

É de extrema importância a implementação do plano estratégico de marketing, pois é a partir deste que a empresa estará na posição desejável. Porém deve-se ressaltar que qualquer falha nesta etapa poderá acarretar na perda de todo o planejado. Com esse pensamento é apresentado por Ferrel e Hartline (2005) que a empresa deve estar atenta com alguns fatores. Dentre eles aparece o fato de o mercado estar sempre em mutação, e assim, sendo necessárias mudanças frequentes nas estratégias o que dificulta sua implementação. Uma das formas de minimizar este problema é com uma análise SWOT bem confiável como colocado no item 2.3.3.

Também segundo os mesmos autores não se deve pensar que existe apenas uma forma de implementação de estratégias. Ao contrário disso é importante lembrar que como o marketing é dirigido ao consumidor, este deve sempre possuir certo grau de flexibilidade para alterar sua

implementação enquanto as mudanças ocorrem como no caso de as preferências se alterarem.

Ferrel e Hartline (2005) finalizam chamando a atenção quanto à participação dos funcionários da linha de frente e gerentes na hora da formulação do planejamento de marketing, assim atribuindo a eles comprometimento com o que se foi estabelecido.

#### 2.3.3.7 Avaliação e Controle do Plano de Marketing

Nesta fase, a última do plano de marketing, coloca-se como os resultados do mesmo serão avaliados e controlados.

Segundo Jones (2003) esta etapa pode levar também o nome de orçamento. Acrescenta que tal fase deve apresentar custos e benefícios em termos financeiros. Cada atividade deve estar relacionada ao seu custo específico e a soma destas deve apresentar também o custo total estimado tendo como contraponto uma previsão de vendas geral. Devem ser apresentados pontos de equilíbrio com relação aos cenários pessimista e otimista, assim como projeções de lucros e perdas. É obrigatório ter incluso o demonstrativo financeiro relacionado ao plano em questão.

O controle tem como intuito verificar se o planejamento e a implementação estão acontecendo conforme o idealizado. É importante colocar que segundo Ferrel e Hartline (2003) essa estratégia pensada, geralmente difere da realizada e para isso apresentam quatro possíveis fatores influenciantes: estratégia inadequada ou irreal, a implementação escolhida foi inadequada para a estratégia, processo de implementação mal gerido, mudança brusca no ambiente interno e/ou



externo durante a implementação. Para tanto colocam que para se chegar o mais próximo possível do que se foi idealizado no plano deve-se, portanto, avaliar e controlar as atividades de marketing constantemente.

Para o controle são apresentados por Richers (2000) dois indicadores de desempenho: o ponto de equilíbrio, no qual a produção e as vendas não proporcionam ganhos ou perdas; e a margem de contribuição projetada, que representa a diferença entre a receita e os custos variáveis.

Segundo Nickels e Wood (1999) a demonstração de resultados do exercício pode também ser um indicador importante, pois apresenta de forma resumida o faturamento, os gastos e os lucros da organização em certo período, podendo-se então chegar, a partir da dedução dos gastos das receitas, ao resultado líquido. E complementam com outro indicador que também se mostra importante, o ROI, ou retorno sobre os investimentos. Este, conforme os autores, tem o objetivo de indicar o desempenho geral do negócio podendo ser calculada através da divisão da renda líquida pelo investimento total.

A partir destes indicadores poderá ser feita uma comparação entre a situação atual de marketing com a que existirá depois da implementação das estratégias traçadas.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo caracterizou-se como descritivo, já que se destina a expor um fenômeno em estudo, respondendo perguntas como: quem, o que, quanto, quando e onde, ou seja, estando interessada em descobrir e observar o fenômeno estudado procurando descrevê-lo e interpretá-lo (MATTAR, 1999; RUDIO, 2002).

É também um estudo de caso, sendo assim um estudo profundo, através do qual se procura conhecer aspectos detalhados sobre um ou poucos elementos de um fenômeno (MATTAR, 1999; MINAYO et al, 2002). Isso se deve a preocupação do pesquisador de obter um conhecimento profundo a respeito do objeto do estudo de caso, a Point Brasil.

O estudo tem um caráter qualitativo predominante já que busca obter informações a respeito do fenômeno investigado, bem como revelar as inter-relações entre as partes que o constituem (MINAYO et al, 2002).

#### 3.2 MÉTODO

Esta pesquisa utilizou o método dedutivo. O método dedutivo é aquele que parte de um quadro teórico geral construído com conhecimentos científicos para responder

algo específico que é a problemática de pesquisa (RUDÍO, 2002).

A construção do plano de marketing proposto no presente trabalho deu-se através de duas etapas. A primeira etapa consistiu na revisão de literatura, a partir de pesquisa bibliográfica, que permitiu a apresentação de três modelos de planos de marketing, como apresentado no capítulo 2, os quais após analisados foi escolhido pelo proprietário o que melhor traria benefícios à organização. Por pesquisa bibliográfica entende-se “um apanhado geral sobre os principais trabalhos realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema” (MATTAR, 1999, p.53)

A segunda etapa do trabalho é essencialmente prática consistindo no diagnóstico da situação atual de marketing, a partir do qual será possível fazer opções estratégicas de marketing, formular objetivos, formular estratégias, definir formas de implementação e avaliação e controle do plano de marketing.

Na realização da análise do caso foi utilizado o método da comunicação verbal através de instrumento não estruturado não disfarçado. Não estruturado porque tanto o entrevistador quanto o entrevistado estão livres para perguntar e responder com suas próprias palavras e não disfarçado porque o entrevistado foi esclarecido previamente do objetivo e o propósito da pesquisa em que estava participando. A técnica utilizada para levantar informações primárias foi a entrevista focalizada individual, também conhecida como entrevista em profundidade (MATTAR, 1999) A escolha dessa técnica deveu-se ao fato do trabalho consistir num estudo de caso em que se buscou conhecer em profundidade, através da percepção do proprietário da empresa, a realidade da mesma e buscar

subsídios para elaborar o plano de marketing proposto. Já as informações secundárias foram levantadas através da técnica de análise documental.

Documentos são materiais escritos que contém informações tidas como de grande importância não só para a pesquisa em pauta, mas também para o delineamento de novas pesquisas (LAKATOS E MARKONI, 1982; MATTAR, 1999)

Entre os documentos analisados estão: censo de 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e planilha de vendas dos meses desde a abertura da empresa. Tem-se ainda a análise de documentos como o acordo com a marca havaianas.

Por sua vez, o método da observação serviu para coletar e registrar informações que puderam ser levantadas sem que fosse necessária a comunicação do pesquisador com os atores envolvidos no processo. Caracteriza-se como observação não estruturada já que o objetivo da mesma era familiarização do pesquisador com o problema do estudo, de forma a lhe permitir estabelecer relações causais e especificações claras dos comportamentos observados (MATTAR, 1999). Como ressaltam Lakatos e Markoni (1982, p.65) "a observação serve como auxílio para o pesquisador obter provas a respeito dos objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seus comportamentos".

Através da observação analisou-se o portfólio de produtos da empresa, bem como suas instalações, sua estrutura, a coordenação dentro dessa estrutura, como ocorre o processo de vendas e etc.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Destaca-se como principal limitação do presente trabalho a falta de uma pesquisa mercadológica que demonstre o perfil do consumidor dos produtos, bem como sua opinião a respeito dos produtos. Outro fator limitante encontrado por este pesquisador é devido a empresa ser extremamente nova no mercado, assim possuindo poucos dados a seu respeito como demonstrativos, informações passadas que ajudem na elaboração das estratégias. Não é realizado também o controle do estoque e assim do que exatamente a empresa possui.

## 4 APRESENTAÇÃO DO CASO: POINT BRASIL

A empresa Point Brasil está localizada na Avenida Madre Benvenuta número 587, no bairro Santa Mônica da cidade de Florianópolis/SC. Este é o mesmo endereço do Shopping Iguatemi no qual a empresa está situada e tem como razão social Samir Gabriel da Silva ME.

O contrato com o shopping tem duração de um ano podendo ser renovado. Este estabelece o pagamento do aluguel do local onde está instalada a empresa no valor de quatro mil reais, sendo incluso neste a energia utilizada e a limpeza, e também o pagamento do aluguel do depósito, onde se encontra o estoque, no valor de duzentos e cinquenta reais.

Esta possui três sócios sendo um deles Flavio Banchi, o qual responderá por todos os sócios para a realização deste trabalho. Fundada em 26/07/08 tem forma legal de microempresa e está no Sistema integrado de Pagamento de Imposto e Contribuição (SIMPLES). É também considerada microempresa pelo IBGE (*apud* BRETZKE, 2003), por contar com três colaboradoras, ou seja, menos que os nove estabelecidos para estarem nessa classificação. Conta também com o apoio de uma empresa de contabilidade que presta serviços para controle desta área na organização.

A principal e única atividade desenvolvida no empreendimento até então é a revenda de sandálias da marca Havaianas, a qual é muito conhecida nacional e internacionalmente. A marca é nacional e iniciou a produção de chinelos neste formato e com esse material de borracha em 1962 quando, inspirada nas sandálias japonesas de

dedo Zori, desenhou a sua própria. Tendo em 1965 o nome da marca mudado para Havainas.

A Point Brasil não possui contrato formal com a empresa produtora, tendo apenas uma autorização para venda de qualquer produto da marca, e devido a isso não pode veicular e relacionar o nome da mesma com o da organização. Segundo Flávio Banchi isso se torna interessante, pois desta forma não é preciso pagar nenhum valor para comercialização dos produtos relacionados à marca.

A organização em estudo não realiza a compra dos produtos diretamente da Havaianas sendo estes comprados de revendedores os quais vendem para empresas como a Point Brasil que apenas comercializam o produto. É importante ressaltar que a empresa também compra destes fornecedores os broches de cristais Swarovski que personalizarão as sandálias.

A venda dos produtos na Point Brasil é, portanto, de chinelos padronizados e personalizados, tendo no último o foco principal já que traz maior retorno para a organização. Essa personalização se dá como colocado anteriormente com a inclusão dos broches os quais podem ser aplicados a qualquer sandália escolhida pelo cliente.

A organização é administrada pelos sócios em conjunto os quais decidem todos caminhos que a organização deverá traçar. E vêm, através da colocação de seu representante Flávio Banchi, como um bom momento para se fazer um planejamento de marketing para a mesma.

A Point Brasil quer aproveitar sua posição estratégica dentro do shopping, entre o cinema e a praça de alimentação, e a própria posição do shopping, entre a lagoa da conceição e a SC 401, rodovia que liga às praias do

norte, para aumentar suas vendas bruscamente no verão, quando o município de Florianópolis pretende receber no ano de 2008/09 setecentos e setenta e cinco mil turistas aproximadamente.



## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – FATORES IDENTIFICADOS COMO IMPORTANTES PARA PROPOSIÇÃO DO PLANO DE MARKETING.

### 5.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING

Nessa seção apresenta-se a situação atual de marketing, a análise dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), gerando com estas uma análise SWOT.

#### 5.1.1 Avaliação da situação atual de marketing

É importante para a avaliação da situação atual de marketing de qualquer empresa a apresentação de seu portfólio de produtos. Na Point Brasil os produtos oferecidos são:

- a) *Slim* (feminina): Design básico com detalhes que a transforma em um produto único. Super delicadas, têm shape acinturado, suas tiras são mais finas e cores fashions. Tiras em tons de ouro, prata e metalizados.
- b) *Flash* (feminina): Obra de design com inspirações orientais e com tiras apontadas para o futuro. O formato arrojado de suas tiras moderniza e dá uma melhora a qualquer produção.

- c) *High* (feminina): Mais femininas e delicadas, além de ultrafashion, com salto de 6 centímetros de altura e em quatro modelos diferentes.
- d) *Estampadas* (masculina): Seguindo a tendência internacional de moda, a coleção das Havaianas estampadas traduz o espírito descontraído da estação.
- e) *Top* (unissex): Com tiras e solados monocromáticos, inspirada na moda inventada pelos surfistas que viravam as palmilhas de suas havaianas para deixar a face colorida voltada para cima. Vinte cores diferentes.
- f) *Brasil* (unissex): Tem a bandeira do Brasil nas tiras e com as cores verde e amarela pintadas como um faixa no solado. A sandália tem a mesma forma da top.
- g) *Surf* (Masculina): Completam sua linha com novas estampas que retratam todo o espírito do universo das praias e dos surfistas. Com seu shape mais largo e suas tiras mais planas, elas se encaixam perfeitamente nos pés que estão acostumados ao conforto e à liberdade, sem perder segurança e estabilidade.
- h) *Trail* (masculina): Combinam com o espírito aventureiro. Especialmente adaptada, mantêm o usuário seguro e confortável em qualquer trilha. Tiras fixa e mais largas contornam o calcanhar garantindo a estabilidade dos pés. Cavidades no solado mantêm a aderência nas superfícies mais irregulares.
- i) *Casual* (masculina): Com as tiras e o shape mais largos, solado bicolor e design geométrico na palmilha, elas vão muito bem em qualquer ocasião.
- j) *Wave* (masculina): São anatômicas, respeitando o desenho dos pés, têm recortes nas solas, tiras bicolores, shape mais largo e com área de flexão, são bonitas e confortáveis.

- k) *Baby*: a linha baby é encontrada em cinco estilos: Brasil, estampas, letrinhas, pets e top. Seguindo a idéia das sandálias para adultos são desenhadas da mesma forma porém voltadas para o mundo infantil. Também possuem um elástico em poliamida, confortável e macio. Números 17/18 ao 25/26.
- l) *Kids* : Possui duas variações denominadas: Pets e Ipê filhotes. São alegres, coloridas e muito confortáveis. Números 23/24 ao 31/32.
- m) *Strass*: é uma espécie de broche de cristal do tipo *Swarovski* que em muitos formatos (borboleta, urso, coração, gato, tucano) é colocado no par de sandálias de acordo com a preferência do cliente.

Os preços, em Reais, praticados pela organização para os produtos apresentados se encontram na tabela 01.

**Tabela 01:** Preços em R\$, dos produtos vendidos pela Point Brasil no ano de 2008.

SLIM	36,90
FLASH	31,90
HIGH	54,90
ESTAMPADAS	24,90
TOP	21,90
BRASIL	21,90
SURF	30,90
TRAIL	26,90
CASUAL	25,90
WAVE	33,90
BABY	29,90
KIDS	29,90
STRASS PAR	46,00

Fonte: Point Brasil

A precificação dos produtos é feita a partir da análise de três variáveis: custos [aluguel, empresa de contabilidade, porcentagem retirada pelas vendas realizadas no cartão (3,5% do valor da venda), impostos, salários das colaboradoras], que se encontram de forma aproximada lançados na tabela 02; concorrentes e percepção da reação dos clientes. Dá-se mais importância a primeira variável, ou seja, os custos, é necessário que pague-se todos os custos existentes para depois pensar nas outras variáveis.

A análise da concorrência é feita pelos próprios proprietários por observações diretas nos sites das empresas e por telefone. Por último a variável percepção dos clientes existe devido ao fato da organização aumentar

significativamente o preço de seus produtos quando se coloca o strass, e assim acaba por atingir o público que procura status ao utilizar o produto. Também segundo aos clientes, não existe nada formal para ter-se um feedback quanto aos produtos vendidos a não ser a própria observação do que é falado no ato da compra.

Vê-se de extrema relevância nesta etapa do plano a análise das vendas realizadas pela organização no meses de agosto, setembro e outubro do ano de 2008.

As vendas de produtos da empresa em quantidade de unidades vendidas nos meses citados do ano de 2008 seguem na tabela 02.

**Tabela 02:** Quantidade de produtos vendidos nos meses de agosto, setembro e outubro de 2008.

PRODUTOS	AGOSTO UNIDADES	%	SETEMBRO UNIDADES	%	OUTUBRO UNIDADES	%
SLIM	25	4,72	37	5,70	40	5,66
SLIM/CRISTAL	16	3,02	17	2,62	23	3,26
FLASH	15	2,83	22	3,39	27	3,82
FLASH/CRISTAL	21	3,97	25	3,86	33	4,67
HIGH	50	9,45	65	10,03	65	9,21
HIGH/CRISTAL	150	28,35	161	24,84	163	23,09
ESTAMPADAS	100	18,9	89	13,73	75	10,62
TOP	26	4,91	33	5,09	40	5,66
TOP/CRISTAL	0	0	0	0	0	0
BRASIL	24	4,54	33	5,09	27	3,82
BRASIL/CRISTAL	0	0	0	0	0	0
SURF	11	2,08	21	3,24	22	3,12
TRAIL	7	1,32	4	0,61	12	1,7
CASUAL	19	3,59	23	3,54	43	6,09
WAVE	12	2,27	11	1,7	18	2,54
BABY	60	11,34	67	10,34	67	9,49
BABY/CRISTAL	0	0	0	0	0	0
KIDS	34	6,43	40	6,17	51	7,22
KIDS/CRISTAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL	529	100	648	100	706	100

Pode-se notar que os produtos mais vendidos nos três meses foram a sandália High com o broche de cristal, seguida da estampada, e tendo em terceiro e quarto a baby e a High sem cristal, respectivamente. É importante perceber que não há mudanças nas colocações destes produtos com o passar dos meses, apesar de alguns deles passarem a representar menos com relação ao total do mês. Nota-se também que a soma das porcentagens destas mais vendidas representam 68,04% em agosto, 58,94 em setembro e 52,41 em outubro.

Deve-se frizar que o produto mais vendido nos três meses é voltado para o público feminino sendo que as vendas de sandálias totalmente direcionadas para este público representaram 52,34% no mês de agosto, 50,44% em setembro e 49,71% em outubro. Em contraste com estes valores, os produtos direcionados especificamente ao público masculino obtiveram participação de 28,16% em agosto, 22,82% em setembro e 24,07% em outubro.

Uma importante informação passada pelo proprietário é de que as sandálias vendidas para bebês e crianças (linhas *baby* e *kids*) são quase sempre compradas por mulheres, dado a partir de observação do cotidiano da empresa. E isso faz com que aumente mais ainda as vendas realizadas ao público feminino, já que representam 16,56% em agosto, 16,38 em setembro e 16,66 em outubro.

Verifica-se também que alguns modelos que apresentam a possibilidade de se adicionar o cristal, não obtiveram sucesso nas vendas com este incremento, sendo que três deles não chegaram a uma unidade vendida. Importante ressaltar que tais produtos são classificados como *unissex*, levando-se a crer que os consumidores que

gostam da idéia do broche, preferem também produtos mais femininos.

Ainda com relação aos produtos menos vendidos, nota-se que todos que representavam menos de 5% no mês de agosto conseguiram aumentar sua participação nas vendas no mês de outubro, com apenas o modelo Brasil não seguindo tal tendência.

O número de unidades total vendidas também aumentou com o decorrer dos meses o que mostra que mesmo com a crise econômica que afeta todo o mundo, o consumo continua crescendo e quanto mais o verão se aproxima, maiores são as vendas.

A análise do número de unidades vendidas pela empresa mostra a participação de cada produto nas vendas, porém um outro indicador importante é o faturamento respectivo a cada linha de produto da Point Brasil. A tabela 03 mostra o faturamento referente a cada produto da empresa e seus percentuais de participação sobre aqueles referentes aos meses de agosto, setembro e outubro de 2008.



**Tabela 03:** Faturamento dos produtos e percentuais de participação do total.

PRODUTOS	AGOSTO R\$	%	SETEMBRO R\$	%	OUTUBRO R\$	%
SLIM	922,50	3,07	1.365,30	4,12	1.476,00	4,22
SLIM/CRISTAL	1.326,40	4,41	1.409,30	4,26	1.906,70	5,45
FLASH	478,50	1,59	701,80	2,12	861,30	2,46
FLASH/CRISTAL	1.635,90	5,44	1.947,50	5,88	2.570,70	7,35
HIGH	2.745,00	9,13	3.568,50	10,78	3.568,50	10,20
HIGH/CRISTAL	15.135,00	50,34	16.244,90	49,08	14.996,00	42,88
ESTAMPADAS	2.490,00	8,28	2.216,10	6,69	1.867,50	5,34
TOP	569,40	1,89	722,70	2,18	876	2,50
TOP/CRISTAL	0	0	0	0	0	0
BRASIL	525,60	1,75	722,70	2,18	591,30	1,69
BRASIL/CRISTAL	0	0	0	0	0	0
SURF	339,90	1,13	648,90	1,96	679,80	1,94
TRAIL	188,30	0,63	107,60	0,32	322,80	0,92
CASUAL	492,10	1,64	595,70	1,8	1.113,70	3,18
WAVE	406,80	1,35	372,90	1,13	610,20	1,74
BABY	1.794,00	5,97	2.003,30	6,05	2.003,30	5,72
BABY/CRISTAL	0	0	0	0	0	0
KIDS	1.016,60	3,38	1.196,00	3,61	1.524,90	4,36
KIDS/CRISTAL	0		0	0	0	0
TOTAL	30.066,00	100	33.100,50	100	34.968,70	100

Fonte: Point Brasil.

O maior faturamento para a organização nos três meses se deu com o modelo High, primeiramente com o cristal no qual, com a soma do valor do cristal, chegou a um total de R\$15.135,00 em agosto, R\$16.244,90 em setembro e R\$14.996,00 em outubro. Quando vendida sem o cristal, a sandália obteve o segundo maior faturamento obtendo R\$2.745,00 em agosto, R\$3.568,50 em setembro e R\$3.568,50 em outubro.

É importante notar que tais produtos, frisando os três com maior faturamento, somam, em todos os meses, valores acima de 60% do total. Mais uma vez percebe-se



que os produtos direcionados às mulheres obteve maiores resultados e essa grande diferença se deve principalmente a soma do valor dos cristais, o qual é totalmente ligado às sandálias femininas, como já havia sido visto.

Percebendo tal situação deve-se voltar a atenção a estes produtos e especificamente a este público relacionando os esforços a serem realizados para atingir os objetivos do plano aos mesmos.

Atualmente para o auxílio no aumento das vendas dos produtos é adotada pela organização apenas uma estratégia, a divulgação "boca a boca". A empresa também possui, no site do shopping, o seu nome divulgado como loja de calçados, apesar de não possuir site próprio.

A organização tem como mercado consumidor principalmente as classes A e B, as quais são identificadas pelo shopping em seu site como as freqüentadoras do mesmo, segundo o proprietário. As vendas são realizadas em sua totalidade de forma direta, já que a única forma de venda da organização é através de sua loja, na qual as colaboradoras estão a disposição dos consumidores. As vendas podem ter descontos de 5% a 10% do valor dependendo da soma total da compra.

### 5.1.2 Análise do ambiente externo

Nesta etapa do plano de marketing serão analisadas as forças do ambiente externo, dividido em duas partes por Kotler (1998) que são o macroambiente e o microambiente. O primeiro é composto segundo o autor por aspectos econômicos, político-legais, sócio-culturais, tecnológicos,

naturais, e o microambiente composto por clientes, concorrentes e fornecedores.

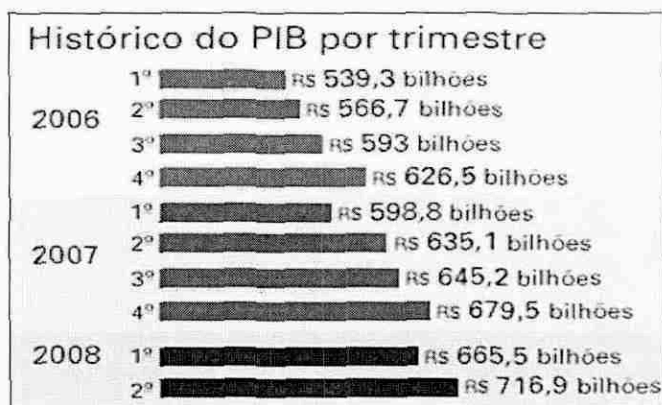
#### 5.1.2.1 Ambiente Econômico

Um importante dado a ser analisado no ambiente econômico é o Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Segundo definição do site [suapesquisa.com](http://suapesquisa.com) o PIB (Produto Interno Bruto) é a soma de todos os serviços e bens produzidos num período (mês, semestre, ano) numa determinada região (país, estado, cidade, continente). O PIB é expresso em valores monetários (no caso do Brasil em Reais). Ele é um importante indicador da atividade econômica de uma região, representando o crescimento econômico. Vale dizer que no cálculo do PIB não são considerados os insumos de produção (matérias-primas, mão-de-obra, impostos e energia).

Como colocado tal índice indica o crescimento econômico de uma região, e assim pode-se ter idéia se o dinheiro está ou não circulando.

**Gráfico 01:** PIB do Brasil de 2006, 2007 e dois primeiros trimestres de 2008.



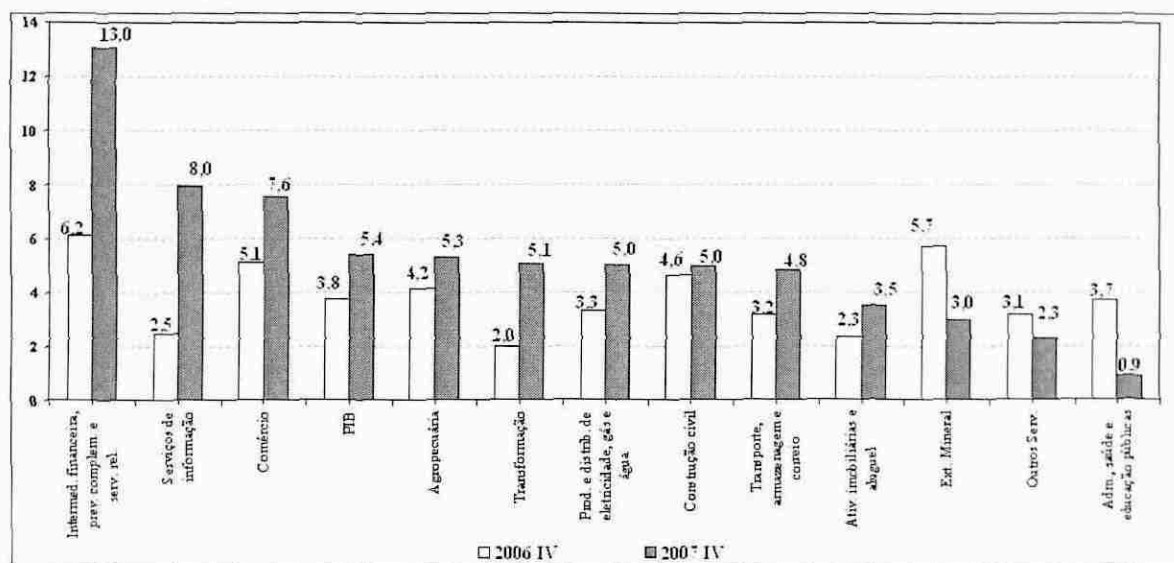
Fonte: ABRIL.COM (2008)

Deve-se notar que o PIB do Brasil está crescendo a cada trimestre e apesar de sofrer quedas no início do ano, se recupera logo no trimestre seguinte sofrendo então aumentos até o final do ano.

Percebe-se também que do segundo trimestre de 2006 para o segundo trimestre de 2007 houve um crescimento de 12,07% e, do segundo trimestre de 2007 para o segundo trimestre de 2008 um crescimento de 12,87%. Isso mostra que a economia continua crescendo ao mesmo passo e até de forma um pouco mais rápida ( $12,87 - 12,07 = 0,80$ ), nem tanto representativa, porém maior.

Analisando o gráfico 02 vê-se de forma mais clara a relação do PIB acumulado nos anos de 2006 e 2007 e das porcentagens dos subsetores envolvidos, assim podendo-se focar mais no setor o qual a organização objeto de estudo deste trabalho está.

**Gráfico 02: PIB e subsetores: taxa (%) acumulada nos quatro trimestres dos anos de 2006 e 2007**



Fonte: IBGE (2008)

No Brasil o setor de comércio, no qual a Point Brasil está inserida, obteve crescimento de 7,6% no ano de 2007, sendo o terceiro setor que mais cresceu com relação ao ano de 2006. Deve-se notar também que foi o quinto setor que mais cresceu quando relacionado a ele mesmo em 2006. Trata-se portanto de uma importante fatia do mercado.

A organização encontra-se em Florianópolis no estado de Santa Catarina, o qual segundo Portal Terra(2008) faz parte dos oito estados os quais controlam 80% do PIB nacional.

Essas são informações de grande importância para a organização já que segundo o IBGE(2001) em momentos de menor crescimento, as dificuldades das micro e pequenas empresas são agravadas já que, com a diminuição da renda do trabalhadores, reduz-se o faturamento das mesmas e aumenta-se a inadimplência.

Em uma pesquisa conjuntural do comércio do mês de setembro de 2008 realizada pela Federação do Comércio de Santa Catarina, tem-se que este setor, na grande Florianópolis, cresceu 17,5% com relação ao mesmo mês do ano de 2007. Segundo a mesma pesquisa esse aumento refletiu também no aumento da mão de obra empregada em 5,1% e no valor da folha de pagamento que também aumentou em 5,6%.

Isso significa que as empresas do comércio varejista da grande Florianópolis estão faturando mais, gerando mais empregos e desembolsando mais para pagamento de funcionários e dentre estas se encontra a Point Brasil. Por outro lado a pesquisa também identificou que os consumidores mantiveram maior parte do dinheiro disponível em suas mãos, realizando mais pagamentos à prazo por financiamento.

A mesma pesquisa mostra que o tipo de produto vendido pela empresa, classificado na mesma como bem semi-durável e calçados, teve queda com relação ao mês de agosto deste mesmo ano, porém obteve crescimento de 16,8% com relação ao mesmo mês do ano de 2007. Comprovando que apesar da crise econômica vivida por todo o mundo, esta não foi sentida imediatamente no comércio catarinense. E agora aguarda a chegada de aproximadamente 750 mil turistas segundo a Secretária Municipal de Turismo de Florianópolis, que tendem a aumentar ainda mais as vendas de todos os setores.

### 5.1.2.2 Ambiente Político Legal

Quanto ao ambiente político legal, a organização possui registro na junta comercial e é autorizado pela marca havaianas a comercializar seu mix de produtos, não podendo porém veicular ou relacionar o nome Havaianas com o nome da Point Brasil.

A empresa deve se dirigir a dois órgãos reguladores, a Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina e o Ministério da Fazenda. O primeiro beneficia a organização com a isenção total do imposto ICMS, por ser uma microempresa, porém a obriga a emitir nota fiscal e pagar o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). No segundo a empresa é optante do SIMPLES, desta forma paga apenas uma porcentagem sobre sua renda bruta como imposto, e ainda deve recolher o Imposto de renda, a contribuição social.

Para com os seus empregados a Point Brasil tem a obrigação de pagar o FGTS (Fundo de garantia do trabalhador) o décimo terceiro salário, dar um período de férias de trinta dias por ano a cada um dos empregados, entre outras obrigações que estão descritas na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

O governo brasileiro também criou mais algumas formas para incentivar as micro e pequenas empresas. Isso se deu principalmente a partir da década de 80 do século passado, quando que, com a estagnação da economia, essas empresas foram vistas como saída para empregar os que perdiam seus empregos. Essas políticas de incentivo foram surgindo ao longo do tempo e têm potencial para influenciar as decisões de marketing (FERRELL E HARTLINE, 2005):

- Implantação do primeiro estatuto da microempresa (LEI nº7256 de 27 de novembro de 1984) e a inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal de 1988, que passou a garantir-lhes tratamento diferenciado (Artigo 179 do Capítulo da Ordem Econômica);
- A transformação em 1990 do Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa - CEBRAE -, criado em 1972, em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, com funções mais amplas;
- A criação de linhas especiais de crédito no BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil;
- A LEI nº 9.317 de 5 de dezembro de 1996, que instituiu o Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições da Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – Simples como já colocado anteriormente.
- O estabelecimento de um fórum permanente das Microempresas e Empresas de pequeno porte, demonstrando a dimensão e importância dessas para o crescimento e desenvolvimento da economia nacional.

#### 5.1.2.3 Ambiente Sócio Cultural

Como observado nos números das vendas no item 5.1.1 e com o que foi passado por um dos proprietários, a partir de sua observação, o público que mais compra os produtos da organização em questão é o feminino.

É importante notar também que a Point Brasil se encontra no interior de um shopping, o qual a partir da realização de uma pesquisa, divulgou em seu site, que o público que frequenta tal empreendimento é principalmente



das classes A e B. Um fato que confirma tal dado é que o produto principal, o qual traz maior faturamento, da empresa é um produto diferenciado de valor mais alto. Tal produto leva em consideração o Status esperado por este público, como colocado pelo proprietário.

#### 5.1.2.4 Ambiente Tecnológico

A tecnologia não é um fator muito utilizado na Point Brasil, pois o produto já está pronto quando chega à organização.

É importante ressaltar que softwares para controle dos números (vendas, custos, estoque, momento para pedido aos fornecedores e outros) são muito utilizados por todas empresas, desde as pequenas, às maiores. Site na internet de divulgação também é de extrema importância para organizações deste século, sendo a partir destes que a organização aumenta sua competitividade e cresce.

A empresa em questão não utiliza da melhor forma essas ferramentas, sendo que no único computador da empresa existe um software que não está sendo utilizado da melhor forma. Alguns valores de custo estão lançados errados, o que faz com que não se tenha o valor exato da receita líquida da organização, apenas as vendas brutas. Outro problema é que o estoque também não é atualizado, assim sendo não se sabe quanto se tem em reserva, o momento certo de pedir e os modelos guardados.

Outra ferramenta que poderia estar sendo usada é a internet já que o shopping divulga o nome da empresa em seu site, e caso esta tivesse um endereço disponível



também na internet, teria um link o qual ligaria o site do shopping ao da empresa.

#### 5.1.2.5 Ambiente Natural

A energia é o grande fator que pode influenciar nas vendas da organização já que esta proporciona o funcionamento do computador, o qual realiza as vendas, e envolve também a abertura do shopping. Porém é importante colocar que o Iguatemi possui gerador próprio para caso acabe a energia, assim retirando esse problema.

Outro fator que influencia nas vendas é a temperatura. Como é um produto direcionado para épocas mais quentes, a diminuição da temperatura faz com que caiam as vendas, assim como o contrário também é verdadeiro.

Outra situação observada pelo proprietário é que quando o dia está chuvoso, o movimento no shopping tende a aumentar e assim as vendas também sobem. É necessário aproveitar tais situações.

#### 5.1.2.6 Consumidores

Como já visto no item 5.1.1 e lembrado no item 5.1.2.3 o principal público da empresa e do comercio de semiduráveis, conceito utilizado pela FECOMERCIO de Santa Catarina, é o público feminino.

As mulheres, segundo Leonel (2007) compram por uma impulsão que nem sempre é relacionada a real necessidade

de consumo. Ressalta-se que o proprietário também colocou que as compras de sandálias para bebês e crianças são feitas em sua maioria por mulheres. Outro ponto importante colocado pela autora é de que mesmo quando a mulher não compra, ela é capaz de influenciar na compra.

#### 5.1.2.7 Concorrentes

O proprietário apresenta como concorrentes diretos, ou seja, aqueles que possuem produtos com o mesmo padrão de qualidade e na mesma faixa de preço: Big, Paquetá, Carioca calçados e Angeloni. Tais empresas vendem produtos da mesma marca que a Point Brasil e produtos de marcas diferentes porém semelhantes.

Segundo ao sócio da organização estes não possuem o diferencial que a sua empresa possui, o que a deixa na frente das mesmas. Sendo que este diferencial é continuamente acompanhado e inovado, assim, estando sempre à frente de imitações.

Quanto aos concorrentes indiretos da mesma são apresentados: botas, sapatos, tênis, sapatilhas e outros calçados.

#### 5.1.2.8 Fornecedores

A organização como já foi dito não realiza a compra de seus produtos diretamente da indústria que os fabrica. Esta

é feita através de um revendedor que repassa para a organização.

Nota-se que a dependência da empresa com relação a estes produtos é total, já que sua única atividade comercial exercida é a venda destes. Portanto o grau de dependência desse fornecedor é também de 100%. Porém em colocação do sócio respondente é apresentado que nunca houve problemas quanto a atrasos e falta de produtos, quando o fornecedor é requisitado.

### 5.1.3 Ambiente Interno

Após analisar as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo, verifica-se então a competência interna para defender-se do que se foi identificado no item anterior quanto a ameaças e aproveitando as oportunidades.

#### 5.1.3.1 Estrutura da Empresa

Todas decisões mais importantes que devem ser tomadas na empresa, são discutidas entre os sócios e é escolhido o melhor caminho. Não existe planejamento formal do futuro da empresa, porém a partir do discutido pelos sócios se tem: as diretrizes as quais deverão ser seguidas pelos colaboradores, como se dará a coordenação e o controle dos resultados.

A Point Brasil é uma microempresa e como estas possui poucos funcionários os quais possuem baixa especialização. Estes fazem todo o necessário na organização como: caixa, vendas, reposição, secretária, pedidos e as demais funções. Assim o trabalho dentro da empresa se assemelha com trabalhos em célula, ou seja, todos os empregados participam de todo o processo, não havendo uma divisão específica de funções.

Na Point Brasil existem apenas dois níveis hierárquicos, a cúpula estratégica, formada pelos sócios, auxiliados pela assessoria (escritório de contabilidade), e o núcleo operacional formado pelas funcionárias.

#### 5.1.3.2 Recursos Humanos

A área de Recursos humanos da empresa é monitorada também pelos sócios. Sendo que no momento da contratação de funcionários, não é necessário que todos estejam presentes, porém deve haver a presença de pelo menos um deles. Sendo o único item exigido para passar pela primeira etapa de recrutamento, que é a análise de currículo, é ter o segundo grau completo.

A empresa não possui planos de cargos e salários, sendo que todos funcionários ganham o mesmo valor, e não existe o controle de horários, já que este pode ser verificado pelos próprios donos que ficam no mesmo ambiente.

Para verificar o que os colaboradores pensam sobre como estão ocorrendo as atividades, as relações, colocar problemas verificados ou qualquer outra situação que queiram apresentar, existe uma reunião a cada quinze dias.

Como não existe perigo quanto à segurança dos funcionários, esta não é uma preocupação da empresa.

#### 5.1.3.3 Instalações

As instalações da empresa se dividem em loja e estoque. As duas se encontram no mesmo endereço, dentro do shopping Iguatemi, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina.

A loja tem o formato de uma estante, na qual os produtos ficam à mostra de forma que podem ser vistos como se estivessem sendo observados de cima. Existe também o caixa, no qual se encontra o computador que registra as vendas e a gaveta onde guarda-se o dinheiro. Separadamente ficam expostas as novidades da empresa, que costumam chamar mais a atenção dos clientes.

#### 5.1.3.4 Finanças

A empresa não possui controle das finanças e tem menos de um ano de existência, não existindo demonstrativos, balanços ou qualquer outra ferramenta que passasse tal informação. A única informação passada com relação a valores da empresa foi com relação a venda dos produtos que já foram lançadas no item 5.1.1. Importante lembrar que a organização não utiliza bem o software que poderia ajudar com tais informações, tendo neste valores de custos errados e valores em estoque errados.

### 5.1.3.5 Análise SWOT

Esta análise é feita durante a avaliação da situação atual de marketing da organização. O ambiente interno e externo à empresa são, analisados, e colocados como forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças.

**Quadro 05:** Oportunidade e ameaças

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Chegada de turistas para o verão.</li> <li>-Status: procurado pelos consumidores.</li> <li>- Aumento da temperatura.</li> <li>-Crescimento do setor de comércio.</li> <li>-Isenção de ICMS ocasionada pelo simples.</li> <li>-Posição dentro do shopping.</li> <li>-Público Feminino.</li> <li>-Chuvas de verão que aumentam a circulação no shopping.</li> <li>-A cultura de utilização dessas sandálias no país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crise econômica: que faz com que a população gaste menos.</li> <li>-Concorrentes que vendem mais produtos e assim podem diminuir o preço do produto que tem em comum com a empresa.</li> <li>-Único fornecedor, causando grande dependência.</li> <li>-Dependência de fatores climáticos</li> </ul>

**Quadro 06:** Forças e Fraquezas

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto diferenciado.</li> <li>- Proximidade dos sócios com a atividade da empresa.</li> <li>- Reunião com funcionários.</li> <li>- Decisão conjunta gerando maior número de idéias.</li> <li>- Estoque.</li> <li>- Marca do produto vendido confiável.</li> <li>- loja aberta, fazendo com que o cliente ao passar na frente se sinta dentro da mesma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de divulgação</li> <li>- Falta de um planejamento formal.</li> <li>- Espaço pequeno.</li> <li>- Falta de administração de custos.</li> <li>- Software mal utilizado.</li> <li>- Falta de método formal para feedback de clientes.</li> <li>- Grande dependência de um único produto.</li> <li>- Poucas funcionárias para atender público muito maior no verão.</li> </ul>

## 5.2 OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

Com base nas perspectivas apresentadas e na análise ambiental realizada, a opção estratégica adotada pela organização será a de difusão (RICHERS, 2000).

Como notou-se um faturamento mais alto dos produtos os quais apresentam o cristal, usado como diferencial pela empresa, é com foco nestes produtos que a organização deverá trabalhar, ou seja, dar-se-á importância aos produtos com características específicas que se distinguem favoravelmente dos outros.

Deve-se também lembrar que tal produto é direcionado ao público feminino, e sendo assim, as ações estratégicas devem ser voltadas com o intuito de atingir o mesmo.

### 5.3 OBJETIVO DE MARKETING

O objetivo foi então determinado desta forma pelo proprietário: *Aumentar o faturamento da empresa no verão 2008/09 pelo menos em 50%.*

Tal objetivo foi estipulado a partir da informação de que com a chegada dos turistas à cidade de Florianópolis, a população chega a triplicar segundo a SETUR (secretaria de turismo de Florianópolis).

### 5.4 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO.

Com a finalidade de alcançar o objetivo proposto e atingir o mercado identificado, foram elaboradas as seguintes estratégias e as seguintes formas de implementação tendo como base o composto de marketing (4Ps):

**a) Estratégia 1: Começar a fazer a divulgação da loja.**

A empresa precisa divulgar a sua existência e de seus produtos através de site, folders distribuídos nas praias. Fazer acordos com empresas, para que estas dêem sandálias para os funcionários em eventos



especiais, podendo assim pagar menos. Fazer isso também em formaturas e outras.

**b) Estratégia 2: Explorar o diferencial de seu produto**

A partir do momento que se tem um produto que se diferencia dos outros, é importante saber explorar isso, pois com certeza trará resultados positivos. Deve-se deixar claro o quanto é valorizado tal produto por ter o diferencial exposto.

**c) Estratégia 3: Realizar promoções.**

A organização deve realizar promoções nas quais as vendas de produtos que mais saem sejam relacionadas com outros produtos. Como na compra de uma sandália HIGH/CRISTAL tem-se desconto de 20% na compra de sandália unissex. É importante que se faça isso mesmo que tenha que aumentar o valor do outro produto, pois dessa forma se passa para o cliente de que se está realizando uma compra muito interessante.

**d) Estratégia 4: Aumentar a eficiência das ações de vendas.**

Com a chegada de turistas, o número de pessoas a serem atendidas aumenta-se na mesma proporção, tendo-se então que contratar mais colaboradores para que o cliente se sinta satisfeito e pague sem refletir o que está sendo cobrado.

**e) Estratégia 5: Planejar, coordenar e controlar:**

Vê-se necessário maior planejamento para que não haja surpresas quanto à demanda, fornecimento e outros fatores. Assim como também é importante a coordenação e o controle para que diante a um planejamento seja seguido o programado e assim tenha-se sob controle, no máximo possível, o futuro.

## 5.5 AVALIAÇÃO E CONTROLE DO PLANO DE MARKETING.

Como a empresa não possui ainda formalmente os dados necessário para preenchimento de um DRE (demonstrativo de resultado do exercício), para calculo do ROI (retorno sobre o investimento) e ponto de equilíbrio, como custos, despesas e receitas, se torna impossível programar tal etapa. Esta só será possível quando a organização tiver clareza quanto a estes dados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundada em 2008, a Point Brasil, localiza-se na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, sendo uma pequena loja, classificada como quiosque, no interior do shopping Iguatemi.

Não existe na organização nada voltado à área de marketing, o que acarreta no não aproveitamento de todo potencial de faturamento da empresa. Assim sendo foi necessário, a partir da análise de todas informações passadas pelo proprietário e da teoria apresentada, fazer a seleção dos elementos necessários para a proposição de um plano de marketing para a Point Brasil. E com base nisso foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: Quais os elementos necessários para a proposição de um plano de marketing para a Point Brasil, para que esta aumente seu faturamento?

Com relação a Situação Atual de Marketing da Point Brasil foi visto que de seu portfólio de produtos, os que garantem maior faturamento à organização são a High/cristal, High normal, Flash/cristal e baby. Sendo que o primeiro chega a representar no último mês analisado cerca de 75% do faturamento total da empresa. A precificação dos produtos é elaborada com base nos custos e despesas mensais da organização, mercado concorrente e feedback dos clientes o qual é observado no momento da compra. As vendas são totalmente voltadas a região de Florianópolis, especificamente na região central, sendo que o público freqüentador do shopping onde localiza-se a empresa é de classe A ou B.

Quando analisado o ambiente externo à organização, verificou-se existir muitas políticas de

incentivo criadas pelo governo a partir de 1980. Também notou-se que existe cultura no país de utilização destes produtos e a chegada do verão também é favorável ao aumento das vendas, pela temperatura que faz com que se usem calçados mais frescos e pela chegada de turistas, que aumentam a população e assim o consumo e por estes terem a tendência de consumirem mais. Porém é importante notar que quando as temperaturas diminuïrem e os turistas voltarem para suas cidades de origem, a tendência é as vendas caïrem bruscamente. Deve-se lembrar também que as mulheres são as principais compradoras da organização e assim necessitam ser o foco da mesma.

A grande dependência de um mesmo fornecedor foi um problema identificado. A empresa deveria ter um leque de possibilidades de fornecimento, assim podendo comparar preços e ficar mais tranqüila quanto a prazos e oferta de produtos.

Quanto ao ambiente interno foi visto que deve-se trabalhar muito com o diferencial apresentado, afinal é o que traz maior retorno à organização. Também é importante que a empresa comece a fazer o controle de seus gastos e de seu estoque assim possibilitando o melhor uso do software disponível e tendo clareza em qualquer informação sobre a mesma, levando a um planejamento e com isso diminuição das incertezas.

Quanto a divulgação esperava-se que fosse entrar em um problema, ou fraqueza, já que a empresa não possuía até então nenhum direcionamento para está área. Seria interessante a Point Brasil aproveitar o fato de os proprietários estarem sempre presentes no dia a dia da organização para que estes, a partir de observação, continuem fazendo mudanças no comportamento dos funcionários, no layout da empresa, melhorando a relação

com os colaboradores e outros. Assim como vê-se de grande importância a realização de uma pesquisa para se obter maior especificidade quanto ao público que compra na loja.

Com relação a definição dos objetivos e metas estratégicas de marketing visando o aumento de vendas, para atender a problemática da pesquisa, foi traçado o seguinte objetivo: *Aumentar o faturamento da empresa no verão 2008/09 pelo menos em 50%*. Este objetivo considerou a informação publicada pela secretaria de turismo de Florianópolis de que a população da cidade chega a triplicar no verão. Espera-se neste ano a chegada de aproximadamente 750 mil turistas segundo a mesma fonte.

Após a determinação do objetivo da empresa foram traçadas estratégias e as ações necessárias que levarão ao alcance do mesmo. É importante que para estas sejam estipulados prazos, detalhamento operacional das ações, o nome do responsável pela implementação e seu custo.

É importante que a organização comece a controlar suas finanças para que possa ser feito a avaliação e o controle das estratégias traçadas. Que para serem realizadas dependem de uma projeção do demonstrativo de resultado do exercício (DRE) e a partir deste o cálculo do retorno sobre o investimento (ROI).

A partir do modelo apresentado e escolhido pelo sócio proprietário, foi possível identificar no final da pesquisa um plano de marketing para a Point Brasil.

E Recomenda-se, portanto, que o proprietário siga as diretrizes estabelecidas com o intuito de aumentar o faturamento da empresa investigada já no próximo verão.

## BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ARAÚJO, Osnaldo. **Plano de marketing**. Disponível em: <http://www.dearaujo.ecn.br>. Acesso em: 10 out. 2008.

BRETZKE, Mirian. et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

CHURCHIL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente** – São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de marketing**. – São Paulo: Atlas, 1990.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GERSTNER JR, Louis V. **Quem Disse que os Elefantes não Dançam?** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um Ambiente Globalizado**. 1ª edição. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

JONES, Victoria. Plano de Marketing. In: DIAS, S.R. (Org.) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

JUTKINS, Ray. **O Poder do Marketing Direto**: Um método prático de planejar e implementar o marketing para obter resultados superiores. Rocket Ray Jutkins; tradução Barbara Theoto Lambert; revisão técnica José Augusto Nascimento. – São Paulo, Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ªed., São Paulo, Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARKONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1982.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. – São Paulo: Atlas, 1999.

LEONEL, Fernanda. **Elas dominam o mercado**. Disponível em <http://www.jfsservice.com.br/mulher/arquivo/versao/2007/02/23-comprar/> Acesso em 10 ago.2008.

LIMEIRA, T.M.V. **Fundamentos de Marketing**. In: DIAS, S.R. (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 6 ed. V.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCARTHY, E. Jerome, Perreault Jr., William D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo, Atlas, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social**: tória, método e criatividade. 20. Ed Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflecting on the strategy process**. Sloan Management Review, Spring 1999.

NICKELS, William G., WOOD, Marian B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. LTC. Rio de Janeiro, 1999.

PORTAL TERRA. **Oito Estados concentram quase 80% do PIB brasileiro**. Disponível em <<http://jbonline.terra.com.br/extra/2008/11/14/e141123529.html>> Acesso em 14 nov.2008.

PSILLAKIS, Homero Miguel. **Estratégias Mercadológicas**. In: DIAS, SR (Org). Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHES, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RUDIO, Franz Víctor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.